

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

**WORK – LIFE BALANCE řídících pracovníků
ve školství**

2013

Olga Müllerová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Olga Müllerová

Work – Life Balance řídících pracovníků ve školství

Balancing Work with Life of Education Managers

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce/Školitel: PhDr. Jan Voda, Ph.D

2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce/školitele samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Nesouhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze dne 29. března 2013

.....

Podpis

„ Představte si život jako hru, kde 24 hodin denně žonglujete s pěti míčky: práce, rodina, zdraví, přátelé a smysl života a snažíte se je udržet ve vzduchu“.

Dave Logan

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Janu Vodovi, Ph.D. za jeho cenné rady a trpělivost, vstřícnost a pomoc při vedení mé práce.

.....
Podpis

ABSTRAKT:

Bakalářská práce se zabývá problematikou sladování pracovního a osobního života
řídících pracovníků ve školství v různých aspektech důležitých pro tuto oblast.

Teoretická část je zaměřena na pracovní zátěž ředitelů škol, zdroje zátěže, stres, zdraví
a životní rovnováhu, prevenci zdravotních rizik, management osobního rozvoje, řízení
času.

V praktické části jsou analyzována data získaná z dotazníkového šetření mezi řídícími
pracovníky tří typů škol a doporučení pro praxi.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Sladování pracovního a osobního života, pracovní zátěž řídících pracovníků škol,
životní hodnoty, stres v zaměstnání, zdraví a životní styl, životní rovnováha.

ABSTRACT:

This Thesis looks closely at the problematic harmony of personal and business lives of Educational Professionals. It examines different aspects important in this area.

The theoretical part of this Thesis is focused on the heavy workload experienced by School Principals, the different sources of the workload, stress, health and life balance, health risks prevention, time management and further personal development.

Practical part consists of data analysis obtained from a survey of Educational Professionals in three different types of schools and tenure recommendation.

KEYWORDS:

Harmony of personal and business life, Educational Managers' workload, life values, work place stress, life and lifestyle, lifestyle balance.

OBSAH

ÚVOD	08
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 WORK – LIFE BALANCE	10
2 ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍCI VE ŠKOLSTVÍ	11
2.1 Profese ředitele školy a jeho postavení ve společnosti	11
2.2 Podmínky pro práci řídících pracovníků v českých školách	12
2.3 Pracovní zátěž ředitele školy	12
3 EFEKTIVNÍ ŽIVOTNÍ STYL	14
3.1 Self-management a time management	14
3.1.1 Self-management	14
3.1.2 Time-management	15
3.2 Význam sebeřízení v čase pro řídícího pracovníka	18
3.3 Duševní hygiena v životě manažera	19
3.4 Základní principy zdravé životosprávy	20
4 RIZIKA SPOJENÁ S VÝKONEM PROFESY ŘÍDÍCÍHO PRACOVNÍKA	
4.1. Stres	21
4.1.2 Stres management	22
4.2 Syndrom vyhoření – jak se mu bránit	24
5 KONCEPCE ŽIVOTNÍHO PROGRAMU WORK LIFE BALANCE	26
5.1 Cílevědomé plánování a řízení kariéry	27
5.2 Sladění – rovnováha a spokojenost v životě člověka	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
6 VÝZKUMNÝ CÍL	31
7 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	31
7.1 Metody výzkumu	32
7.2 Zkoumaný vzorek a realizace výzkumu	33
8 VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE	34
8.1 Výsledky výzkumu	34
8.2 Interpretace výzkumu	41
9 ZÁVĚR-návrhy a doporučení	47
10 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
11 PŘÍLOHA (dotazník)	1 - 4

ÚVOD

Bakalářská práce na téma Work-life balance (WLB) řídících pracovníků ve školství objasňuje, zda si ředitelé osvojují zásady WLB, a zda jim osvojování těchto zásad pomáhá lépe sladit osobní a profesní život.

V současné době vyvstává jako vysoce aktuální téma možnost sladování rodinných a pracovních povinností. Důvodem, proč se udržení rovnováhy mezi rodinou a prací stává problémem, je souběh působení vzájemně souvisejících strukturálních a hodnotových změn, které se objevily v (post) moderní společnosti. Dochází ke změnám v ekonomických podmínkách rodin, ke změnám na trhu práce, tradičně pojímané rodiny, životních strategiích založených především na individuálních preferencích.

Všechny tyto změny se promítají do vzájemné vazby mezi rodinou, rodičovstvím a zaměstnáním.

Teoretická část práce se věnuje Work-life balance řídících pracovníků z úhlu nejčastějších a nejznámějších vlivů a důsledků, které tato profese produkuje.

Poznávacím cílem práce je vytvoření konceptuálního modelu vztahů mezi osobním a profesním životem řídících pracovníků ve školství.

Empirická část zpracovává informace z dotazníků určených ředitelům škol.

Jejich sběr se uskutečnil v mateřských školách, základních školách a středních školách Karlovarského kraje. Kvantitativní výzkum měl za cíl odhalit, jaký postoj zaujímají ředitelé škol k zásadám Work-life balance, jakými způsoby vyrovnávají pracovní přetížení, zda si uvědomují rizika, pokud není jejich osobní a pracovní život v souladu.

Získaná data byla analyzována především vzhledem ke stanoveným cílům výzkumu a výzkumným otázkám. Snahou bylo odborně interpretovat získaný materiál a zasadit výsledné skutečnosti do širšího kontextu tak, aby bylo možné vztáhnout vyvozené poznatky k dílčím aspektům problematiky Work-life balance a zejména k profesi ředitele školy.

V bakalářské práci se hlavním nástrojem získávání informací k dané problematice stalo studium a analýza knižních publikací, odborných textů, veřejně přístupných souborů

a dat a empirický deskriptivní výzkum.

Ani tato práce si vzhledem ke svému rozsahu nemůže klást nároky na vyčerpávající popsání a prozkoumání dané problematiky. Snaží se však naznačit podstatné vazby mezi sladčováním pracovního a osobního života řídících pracovníků, upozornit na širokou paletu příčin a důsledků souvisejících s oběma oblastmi.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 WORK LIFE BALANCE

Základní myšlenkou Work life balance je koncept vyváženosti mezi pracovním a osobním životem. Jde o široké pojetí přístupu k životu, neboť poukazuje na nutnost sebereflexe, která je důležitá pro pochopení příležitostí v pracovním prostředí i v osobním životě. Pomáhá zjistit, kdy a jakým způsobem lze preferovat práci (kariéru, ambice) a život (rodinu, zdraví, volný čas, koníčky a zájmy). Přesahuje z oblasti pouhého zabezpečování materiálních potřeb do roviny osobního rozvoje a seberealizace.

Člověk by si měl uvědomit všechny své představy o vlastním životě a tomu přizpůsobit životní styl tak, aby byl vyrovnaný a zahrnoval jen takové aktivity, které vedou k dosažení rovnováhy.

Původně se dotčená problematika vztahovala téměř výlučně na zaměstnané ženy – matky, u kterých byly pracovní povinnosti v konfliktu s výchovou dětí. V průběhu 60. let 20. století se tímto problémem začaly zabírat větší americké společnosti. Jako ucelený koncept rovnováhy mezi osobním a pracovním životem byla uvedená myšlenka poprvé zpracována v Anglii koncem 70. let 20. století. Postupně se otázka work life balance rozšířila do zaměstnanecké sféry bez ohledu na věk, pohlaví nebo pracovní zařazení.

V dnešním turbulentním prostředí, které je charakteristické nedostatkem volného času, si každý jedinec klade otázku, jak efektivně rozdělit omezené množství času na jednotlivé aktivity. Právě nalezení rovnováhy mezi uvedenými aspekty je úkolem přístupu work life balance.

WLB bezprostředně neznamena stejnou rovnováhu pro všechny. Nejedná se o nalezení striktního počtu hodin, které máme strávit v práci či s rodinou. Důležitá je právě naopak individualita a možnost přizpůsobit se každému člověku. Každý z nás má jiné cíle, zájmy, priority. Jádrem efektivní rovnováhy je každodenní úspěch a radost. Tyto klíčové pojmy jsou důležité pro každého z nás a nacházíme v nich podstatu work life balance principu.

Sladování pracovního a osobního života je cestou, jak naplnit své sny a vize v každé oblasti života, je hledáním individuálních řešení, ke kterým máme klíč pouze my.

2 ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍCI VE ŠKOLSTVÍ

V každé organizaci je řídicí pracovník tím, kdo uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které ve škole probíhají.

Ne každý ředitel, zejména zpočátku své manažerské kariéry, si uvědomí, že vedení lidí je práce, mnohdy náročnější než práce odborná, které je potřeba věnovat mnoho času a úsilí a její výsledky nejsou vždy okamžitě zřetelné. Efektivní fungování školy a jejího týmu je výsledkem dlouhodobého a soustavného úsilí jejího ředitele či ředitelky.

2.1 Profese ředitele školy a jeho postavení ve společnosti

Proměny české společnosti a v jejím rámci i školství přinesly i nové nároky na práci ředitelů škol. Ředitel školy je tím, od koho se očekává, že zajistí klíčové aktivity ve škole, vytvoří podmínky pro formulování vize a směru rozvoje školy a pro spolupráci lidí.

Škola tvoří jednu z nejdůležitějších částí v životě každého jedince. Ovlivňuje ho již od útlého věku. To, jak škola funguje, závisí hlavně na jejím vedení, v jehož čele stojí ředitel. Řízení školy je velmi složitým procesem a člověk pro zastávání této funkce musí splňovat určité předpoklady.

V průběhu reforem školství bylo dáváno ředitelům stále více a více pravomocí, což s sebou přineslo nejen větší míru autonomie, ale také mnohem více práce a zodpovědnosti. Ředitel školy musí být profesionál, který dokáže sladit požadavky a potřeby zřizovatele, inspekce, rodičů, žáků a především zaměstnanců. Ředitel musí být odborníkem, manažerem i leaderem.

Dnešní řízení vyžaduje demokratický, participativní přístup, schopnost se dostatečně rychle a nepřetržitě vzdělávat i učit se zvládat změny (Slavíková, 2003).

Profese ředitele školy není jednoduchá a obsahuje v sobě velké množství povinností jak organizačního, personálního, ekonomického, ale také právního charakteru.

Osobnost ředitele školy je řazena mezi rozhodující faktory postavení školy i jejího rozvoje (Veselý, 2010).

2.2 Podmínky pro práci řídicích pracovníků v českých školách

Česká společnost prošla od roku 1989 mnoha zásadními změnami, jež se odrazilily i ve vývoji jejího školského systému. Mnohé z těchto reforem ráz a podobu školství výrazně pozměnily, jiné měly dopad jen krátkodobý, v některých případech se minuly účinkem zcela.

Proměna úlohy řídicích pracovníků však patřila k těm významným. Očekávání vztahovaná na ředitele před rokem 1989 totiž byla velmi odlišná. Ředitelé škol byli v minulosti spíše dohlážiteli nad tím, aby škola plnila poměrně detailně předepsané postupy v oblasti pedagogické i jiných stránkách své činnosti, než vedoucími pracovníky či manažery autonomních organizací. Transformací společnosti se očekávání vztahovaná k ředitelům škol zásadně pozměnila. V kontextu snah o naplnění principů subsidiarity, decentralizace, deregulace či participace byla v českém školství zdůrazněna relativně vysoká míra autonomie škol.

Hlavní role v procesu těchto změn byla svěřena ředitelům. Na jejich bedrech tak spočinula odpovědnost za veškeré stránky chodu školy – ekonomická, správní, personální, pedagogická.

Dnešní ředitelská funkce s sebou nese nebývale vysoké nároky a odpovědnost. Odpovídají tomu také legislativně vymezené značné pravomoci. Na řediteli tedy leží nesrovnatelně větší formální i faktická odpovědnost za chod školy a práci jednotlivců v ní než na komkoliv jiném.

2.3 Pracovní zátěž ředitele školy

Pojem zátěž je synonymem pojmu stres. Pracovní zátěž je možno chápat jako pracovní nároky kladené na ředitele, způsob, jak je zvládá a jak tyto nároky působí na jeho psychiku. Jako stresující podněty mohou působit i představy, strach, vnímání, zkušenosti, které evokují negativní emoce. Problém, který je nezbytný řešit v souvislosti se zátěží je míra přijatelné zátěže. Důležitou roli hraje i samotná osobnost manažera, jeho odolnost, motivace, charakterové vlastnosti.

Ředitel či ředitelka školy a vůbec řídicí pracovníci ve školství jsou dosud málo vnímanými, chápanými a taktéž málo oceňovanými postavami našich škol. Přitom na jejich bedrech leží tolik, že je na místě klást si otázku, zdali to ještě lze unést. Jsou to

lidé stojící na vrcholu pomyslné pyramidy celé školy, lidé se značnou mírou odpovědnosti za práci druhých (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012).

Řídící činnost manažera školy je mimořádně náročná. Díky tomu se řídící pracovníci dostávají do situace zvýšené zátěže, jejímiž důsledky bývají nejrůznější zdravotní a psychické potíže. Odpovědnost, nejistota, tlak na výkonnost neustále roste.

Pracovní psychická zátěž, která se projevuje především sníženou pozorností a zvýšeným pocitem zodpovědnosti, se odráží rovněž v motivaci k práci, ve vztazích na pracovišti, v jednání s lidmi, v pracovních i zdravotních rizicích, v napětí, únavě, poklesu pracovní výkonnosti, apod. .

Za zdroje neuropsychické zátěže dle Bedrnové a kol. (2009) bývají především považovány:

- *nepřiměřené úkoly,*
- *problémové situace,*
- *překážky,*
- *konflikty,*
- *stres*

Odolnost vůči neuropsychické zátěži patří mezi ty naše charakteristiky, které lze diagnostikovat. Výhodou bývá, pokud jsme schopni úroveň své odolnosti vůči neuropsychické zátěži sami rozpoznat. Její rozpoznání bývá obvykle důležitým prvním krokem na cestě k hledání způsobů či cest, jak se s každodenní, ale i situačně zvýšenou zátěží vyrovnat (Bedrnová a kol.,2009).

3 EFEKTIVNÍ ŽIVOTNÍ STYL

Současný životní styl je čím dál více uspěchaný a plný stresu, což má negativní dopad na náš organismus. Jedním z řešení možných zdrojů a příčin stresu či zvýšené zátěže je dodržování principů self managementu, time managementu, duševní hygieny a zdravé životosprávy.

3.1 Self management a time management ředitele školy

Má – li manažer úspěšně řídit lidi, musí rozumět nejprve sám sobě a umět řídit především sám sebe. Řídící pracovník by měl ve své funkci excelovat nejen znalostmi daného oboru, ale zejména znát dobře své reakce na určité podněty.

Znalost self a time managementu je velmi často podceňována a není jí přikládána taková důležitost jako ostatním součástem řízení. Sebeřízení a efektivní řízení času je však jednou z nejdůležitějších dovedností manažera, která má zásadní vliv na jeho výkonnost a úspěšnost. Teprve uvědomění si významu a praktikování self a time managementu může vést k úspěšnému vykonávání této profese a k vyváženému pracovnímu i osobnímu životu.

3.1.1 Self management

Profesor Ján Porvazník, autor knihy Celostní management, definoval tento pojem následovně (2009, s. 380) :

“Sebeřízení je proces skládající se z aktivit a činností, jejichž prostřednictvím si každý pracovník a vlastně každý člověk stanovuje své pracovní a osobní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování.”

Základem procesu řízení sebe sama je položení si zdánlivě jednoduché otázky: “Co chci a jakým způsobem toho dosáhnou?” Odpovědí by měl být seznam určitých cílů, o které jedinec usiluje, spolu s výběrem a realizací postupu, kterým jich chce dosáhnout.

Sebeřízení lze rozdělit do tří oblastí: (Veber a kol. 2009, s.51)

- *sebepoznání (self – concept)*
- *seberozvoj (self – development)*

- *sebehodnocení, sebevzdělávání (self – evaluation)*

Sebepoznání je výchozím krokem, jehož obsahem je především sebereflexe. Měla by mířit k poznání, jaké faktory za jakých situací ovlivňují mou výkonnost. Sebepoznání by mělo vést k určení budoucího obrazu vlastní osoby ve smyslu – *kým chci být, co bych měl znát, co chci dokázat*. Jestliže chceme na sobě pracovat, lépe využívat svůj potenciál a chceme se zdokonalovat, měli bychom vždy začít sebepoznáním. Jedině tak jsme schopni reálně vnímat své nedostatky a rezervy, dovedeme být otevřenější vůči osobním zkušenostem a dělat něco pro odstraňování vlastních nedostatků.

Seberozvoj se zabývá určením cílů vlastního rozvoje. Jestliže si řídící pracovník vytyčí vlastní záměry, v dalším kroku je musí konkretizovat v podobě určení reálných cílů svého rozvoje. Nedílnou součástí seberozvoje je sebevzdělávání. Zvláště manažeři by si měli uvědomit, že školními znalostmi za čas nevystačí a je nutné je průběžně doplňovat.

Sebehodnocení - P. F. Drucker v této souvislosti doporučuje zaznamenávat si významná rozhodnutí a s odstupem i několika měsíců vyhodnotit, jak byly naplněny. Tato zpětná vazba rovněž ukáže, co by člověk napříště dělat neměl.

3.1.2 Time management

Jak z předchozích kapitol vyplývá, ředitel školy musí vykonávat řadu činností, které vyplývají z jeho funkce, v čase, který mu určuje jeho pracovní doba. Čas na výkon přímé výchovně vzdělávací práce má pevně stanoven. K plnění manažerských povinností a k řízení pedagogického procesu mu zbývá omezené množství času. Je proto nutné, aby se svým časem nakládal co nejefektivněji. Toto umění efektivního hospodaření s časem se pro ředitele stává čím dál podstatnější. I proto je jedna z kapitol teoretické části věnována řízení času.

Znalost time managementu a možností, které nám jeho využívání poskytuje, je důležitým krokem k dosažení efektivního životního stylu. Manažer musí řídit nejenom lidi, ale i využívání času. “Řízení vlastního času je klíčovým atributem efektivního manažera,” řekl P. F. Drucker (Drucker, 2008). Čas, který máme k dispozici, máme využívat nejen na práci, ale i na regeneraci, na rodinný a soukromý život.

Cimbálníková (2009, s.45) uvádí, že “pro time management je důležitý cíl a orientace na výsledky v čase, který máme k dispozici.” Mezi cíle time managementu patří snaha i při vysokém pracovním nasazení umožnit lidem žít spokojený a vyrovnaný život.

Mnoho řídicích pracovníků se s organizací svého času potýká. Jedním z hlavních zdrojů stresu a selhání manažera je právě ztráta kontroly nad svým časem.

Produktivní čas a biorytmy

Lidské tělo není vždy připraveno k maximálnímu výkonu, biologické potřeby a nároky na čas není možné ignorovat. “Každá sekunda našeho života nepřináší zcela shodnou možnost se na něco soustředit. Tyto a jim podobné parametry se mění v čase a spolu s nimi se mění i naše schopnosti či možnosti podávat výkon a dosahovat cílů”

(Plamínek, 2004, s. 166). Produktivní čas je doba, kdy má člověk maximální energii a kdy dosahuje nejlepších výsledků. S produktivním časem úzce souvisí biorytmy. Obecným pravidlem je, že maximální produktivity se dosahuje kolem desáté hodiny dopoledne, výkonostní minimum se zpravidla dostavuje po poledni a přibližně od 16 hodin dochází k opětovnému růstu produktivity. Je však nutné podotknout, že každý jedinec má svou vlastní křivku výkonnosti. Pracovat příliš dlouho a příliš tvrdě je neefektivní.

Využívání času

Ředitel školy by si měl vždy udělat čas a zhodnotit organizaci své práce. Měl by si ujasnit, které činnosti jsou nutné a důležité a co je největším zlodějem jeho času.

Čas vyhrazený pro práci však řediteli nepřísluší beze zbytku. Je to doba, kterou neovládá ředitel, nýbrž někdo jiný. Tento čas dělí Slavíková (2003) na:

- *čas ovládaný naším zaměstnavatelem – to je čas, který ředitel věnuje věcem, které by nedělal, kdyby neměl nadřízené,*
- *čas ovládaný systémem – jde o veškerou náplň činností, jež po řediteli škola požaduje,*

- *čas, jež ovládá ředitel sám – v tomto čase vykonává ředitel činnosti dle vlastního výběru. Je to čas kreativní a čas osobního rozvoje a měl by to být čas nejdůležitější ze všech výše jmenovaných.*

Manažer by neměl dlouhodobě pracovat pod časovým tlakem. Aby ředitel školy dobře ovládal čas, byl k dispozici pro ostatní i pro sebe, lépe se cítil ve svém profesionálním i osobním životě a vyhnul se zdravotním problémům vyvolaných stresem, je nutné, aby svůj čas řídil.

Techniky řízení času, stanovení cílů

Podmínkou pro efektivní řízení času je analýza současného stavu, který věnujeme pracovním činnostem. Pokud chceme správně řídit svůj čas, musíme nejdříve zjistit, jak s ním nakládáme a potom změnit, co bude neefektivní. Jednoduchou diagnostickou metodou je časový snímek. Jedná se o zaznamenávání všech činností vykonávaných během sledovaného období. Jednoduchým propočtem času získá manažer poměrně přesnou představu o tom, na co skutečně vynaložil svůj čas. Po provedené analýze využívání času může manažer přistoupit k samotnému procesu řízení času. Základní myšlenkou a východiskem celého procesu řízení je záměr dosáhnout vytyčených cílů ve stanoveném termínu podle naléhavosti a důležitosti. Po definování cíle, stanovení priorit by si měl ředitel naplánovat jednotlivé kroky. “Plánování budoucího času můžeme označit jako nejproduktivnější způsob využívání času, který existuje” (Urban, 1999, s. 58).

Efektivnímu hospodaření s časem se může naučit každý z nás. Nejedná se však o jednoduchý úkol a vyžaduje zejména vytrvalost, důslednost, sebekázeň a motivaci naučit se něco nového.

Vývoj time managementu rozlišuje čtyři generace řízení času, které vznikaly postupně v závislosti na tom, jak se měnil přístup k času. Dnes se setkáváme již s jeho čtvrtou generací.

4. generaci je možno charakterizovat pěti principy:

- ***Člověk je víc než čas***

Důraz je kladen na to, aby se člověk cítil spokojený a vyrovnaný. Jedině dosažením tohoto stavu se jeho práce stává dlouhodobě efektivní.

- ***Cesta je víc než cíl***

Tento princip je zaměřen na to, abychom se snažili prožívat každý den.

- ***Zevniř je víc než zvenku***

Základ principu tvoří tvrzení, že k dosažení úspěchu nestačí pouze znalosti a dovednosti, ale důležitou roli hraje také osobní kvalita člověka.

- ***Pomalu je víc než rychle***

Ne vždy se rychlá řešení vyplácí. V rozhodujících oblastech života je proto doporučováno postupovat po malých krocích.

- ***Celek je víc než část***

Změny v našem životě je třeba provádět plošně. To znamená, že při snaze o zlepšení našeho pracovního života je třeba nezapomínat ani na soukromý život, kondici, vztahy a další důležité fenomény v našem životě.

3.2 Význam sebeřízení v čase pro řídící pracovníky

Vstup do 21. století představuje pro všechny manažery velkou výzvu. Jsou kladeny poměrně vysoké nároky na vzdělávání, na jejich schopnost vypořádat se s narůstajícím množstvím informací a možností i na umění ovládat moderní a stále dokonalejší technologie. Dnešní doba je charakteristická nestabilitou a potřebou rychlé realizace změn a tyto skutečnosti jsou příčinou častých krizových stresových situací, se kterými se musí manažer vypořádat. Celkové zatížení řídícího pracovníka je velmi vysoké a *základním předpokladem efektivního zvládnání této náročné profese je schopnost organizovat si svůj vlastní život a práci.* Čas je jedinečným a vzácným zdrojem, který by manažeři neměli brát jako samozřejmost. Je třeba s ním rozumně hospodařit a pečovat o něj a odměnou za to bude více volného času, méně stresu a možnost se soustředit na věci, které jsou důležité a vedou k úspěchu.

S. R. Covey (Covey, 2010, s. 315) uvádí: *“Výzkumy ukazují, že neschopnost efektivně řídit sebe sama vede k předčasnému stárnutí, snížené schopnosti jasně myslet a dokonce nám brání využít vrozenou inteligenci. Platí i opak: Rostoucí vnitřní soudržnost zvyšuje efektivitu všech fyziologických systémů, tvořivost, adaptabilitu a flexibilitu.”*

Zásady self managementu a time managementu a jejich správné aplikace nejen v profesním životě je jednou z možností, jak se přiblížit rovnováze v pracovním i osobním životě.

3.3 Duševní hygiena v životě manažera

Duševní hygiena je interdisciplinárním oborem, v jehož rámci jsou v současné době rozvíjeny poznatky související se zdravým životním stylem a duševním zdravím člověka (Bedrnová, Nový, 1998, s. 166). Na jedné straně jsou zde v popředí pozornosti otázky prevence a vyhýbání se nepříznivým vlivům, na druhé straně se však jako efektivnější ukazují snahy o cílevědomou koncepci života a práce včetně nalezení zdravého a efektivního životního stylu.

Nezbytným východiskem je poznání. Upozorňuje manažera na nepříznivé vnější podněty, stejně jako na často nevhodné vlastní návyky a způsoby zvládání životních podmínek a situací. Duševní hygiena má význam hlavně v tom, že *snižuje riziko vzniku fyzických onemocnění i případných psychických poruch.*

Prevence zahrnuje především oblast životosprávy a vhodného režimu pracovních a odpočinkových aktivit, stejně jako respektování základních principů hospodaření s časem. Duševní život každého z nás je zcela přirozeně spjat s naší biologickou existencí. Kromě toho potřebujeme být fyzicky zdatní, aktivní i duševně odolní. Náš biologický život má vždy určitý rytmus. Střídají se v něm období spánku, aktivit a odpočinku.

Aktivní život přizpůsobování se podmínkám života vždy vyžaduje, abychom jednali se znalostí věci. Mnoho lidí však má velmi nízkou úroveň obeznámenosti se zákonitostmi všedního praktického života, týkajícího se jak životosprávy, tak i všech otázek efektivního přístupu k řešení dalších oblastí, s nimiž se v každodenní praxi potýkají.

Často se tak následně dostávají do situací, kdy si mnohé z funkcí vlastního organismu nebo psychiky svým jednáním poškozují.

Proto je třeba věnovat určitou pozornost alespoň základním otázkám duševní hygieny manažera (Carnegie, 2011):

- *jeho životosprávě,*
- *režimu práce a odpočinku,*

- *skladbě jeho pracovních a zájmových (zejména pak pohybových) aktivit,*
- *partnerským, rodinným vztahům,*
- *vztahům přátelským,*
- *celkové koncepci jeho života a práce.*

Důraz na hledání efektivní životní cesty zahrnuje hledání takového životního programu, jenž by umožnil člověku rozvinout jeho psychický i fyzický potenciál.

3.4 Základní principy zdravé životosprávy

Součástí duševní hygieny a self managementu je i správná životospráva. Jako jedno z možných řešení různých zdrojů a příčin stresu či zvýšené zátěže lze v první řadě doporučit zabývat se zdravou životosprávou. Životospráva bývá u každého jedince vysoce individuální. Její podoba je zpravidla značně závislá na celkovém způsobu života v primární rodině a mnohé návyky si lidé upevňují doslova na celý život.

Do správné životosprávy patří celá řada návykových postupů v chování, jako je rytmus spánku, rovnováha aktivity a odpočinku, relaxace, využívání volného času, mezilidské vztahy a komunikace. Pokud je životospráva optimální, dovede člověk mnohem lépe regenerovat svou duševní i tělesnou energii, dovede mnohem snadněji odstraňovat příznaky únavy, je odolnější vůči stresu, projevuje se jako člověk duševně vyrovnaný, vnitřně integrovaný a pozitivně orientovaný. Lidský organismus je stavěn tak, aby v určitých rytmech dovedl vždy být po určitou dobu aktivní a pak zase po určitou dobu odpočívat a regenerovat svou energii. Tento rytmus má svou pravidelnost a jakékoliv narušování může působit přechodné potíže, při dlouhodobém narušování může vést i k potížím chronickým.

Manažer, který se zaměřuje jen na práci a zcela jí propadá, začíná být obvykle stále unavenější a podrážděnější.

Narušení biologických a psychických rytmů života člověka může však rovněž vycházet z jeho určité neschopnosti organizovat si svůj vlastní život a dodržovat řádnou životosprávu. Změnit uvedené skutečnosti lze na základě komplexního přístupu k průběhu vlastního života a takové jeho organizace, v jejímž rámci je věnována pozornost principům a pravidlům správné životosprávy.

4 Rizika spojená s výkonem profese řídicího pracovníka

4.1 Stres

“Stres vzniká, když se naše životní cíle již nekryjí s našimi potřebami.”

(Brockert, 1993, s.10)

Stres je součástí každé práce, je odpovědí našeho organismu na určitou situaci.

Dr. Hans Selye, který je považován za otce výzkumu stresu napsal: “Stres je pokusem naší mysli a našeho těla adaptovat se na měnící se situaci, doprovázený reakcí, která zahrnuje náš nervový system, oběhový system, imunitní system a mnohé další orgány.” Dr. Selye dále říká, že existují tři formy stresu:

Eustres (+) Každý stres není nutně špatným. “Dobrý stres” neboli eustres je zásadní součástí motivace, která nás pobízí k výjimečným výkonům. Je to pozitivní typ stresu, který nás nabíjí energií a vede k nárůstu naší koncentrace a soustředění na určitou práci. Tento stres vzniká v situaci, kdy cítíme, že ji máme pod kontrolou. Když je stres pod naší kontrolou, má tendenci zvyšovat naši kreativitu a produktivitu.

Distres (-) Toto je typ stresové reakce, který má destruktivní a negativní charakter. Jde o naši reakci na situace, které se jeví jako ty, jež nemáme pod kontrolou a nemůžeme je ovlivnit. Když jsme vystrašení nebo se něčeho obáváme, tělo reaguje tak, že vylučuje jisté chemické látky, které nastartují sérii procesů, takže se nám zvýší puls do té míry, že vzniká jev, kterému říkáme “stav připravenosti na boj nebo na útěk.”

Hyperstres (- -) Jde o stav neustálého distresu, který negativně ovlivňuje naše vztahy a naši pracovní výkonnost. Hyperstres vede k syndromu vyhoření, žaludečním vředům, srdečním záchvatům a psychickému zhroucení.

Dopady účinku stresu jsou patrné ale i v následujících oblastech:

Psychologické dopady:

- *Deprese*
- *Únava*
- *Chronická úzkost*
- *Nárůst osobních konfliktů z důvodu negativního myšlení, netrpělivost, apatie, zlost, nepřátelství*

Tělesné dopady:

- *Nárůst krevního tlaku*
- *Žaludeční potíže*
- *Bolesti hlavy, vyrážky, svědění kůže*
- *Nevysvětlitelná únava, výbuchy hněvu*
- *Osobní problémy v důsledku změn chování*

Určitou míru stresu potřebujeme, abychom byli schopni jít za svými cíli.

Důležité je umět rozlišovat, kdy jde o pozitivní a kdy o negativní reagování. Nepříznivě působí nedostatek i nadbytek stresu. Zvládání stresu je nezbytné nejen pro vyrovnaný a spokojený život, ale také pro úspěšnou kariéru. Stres není stav, ale naše reakce na určité situace. To znamená, že ve většině případů je to naše vlastní připravenost a odolnost.

Existují různé praktiky a návody, jak stres zvládnout. Je třeba, abychom si uvědomili a přijali “za své”, že stres není v tom, co se nám stalo, ale jak se na situaci díváme, jaký postoj k ní zaujímáme. Proto výrok, že “stres je tak velký, jak mu dovolíme ve svých myšlenkách, aby byl,” je oprávněný. Jen my sami ovládáme způsob vnímání situací kolem sebe, jen my sami jim přiřazujeme negativní nebo pozitivní význam. A podle toho také jednáme – každý velmi individuálně.

4.1.2 Stres management

Stres management lze chápat jako aktivní vyrovnavání se se zvýšenou zátěží.

V tomto pojetí zahrnuje prevenci v oblasti životosprávy a vhodného režimu přiměřeně zastoupených pracovních a odpočinkových aktivit, včetně vhodného time managementu. V některých případech se k ní přidává ještě profylaxe, která bývá nejčastěji interpretována jako využití konkrétních specifických způsobů či metod, jež umožňují v organismu člověka i v jeho psychice navodit odpočinek a relaxaci (autogenní trénink, jóga, apod.). V případě profylaxe brání jejímu širšímu uplatnění nezbytnost nácviku daných technik, s jejichž pomocí lze zvládat akutní stres.

Realizace stres managementu vyžaduje analyzovat nejprve:

Podmínky zvládání zátěže:

- *v rovině osobnostních dispozic jedince,*
- *z hlediska výchovy,*
- *z pohledu reálného střetu jedince se zátěží a možností jejího cíleného zvládání.*

V rámci řízeného zvládání zátěže **je pak dále třeba zvládat:**

- *principy zdravé životosprávy,*
- *prevenci zátěže a obranné mechanismy,*
- *program efektivního stylu života a práce.*

Rozlišujeme dvě základní linie ovládání stresu. Tyto linie se vzájemně doplňují a umožňují nám efektivně zvládat stres.

1. Řízení stresu vychází ze známého faktu, že určitý stres je i nutnou součástí našeho života. Otázkou však zůstává míra stresu a tu můžeme řízením preventivně ovládat a snižovat.
2. Využití jednotlivých technik a metod pro snižování stresové hladiny i harmonizaci organismu. Jedná se především o znalost první pomoci při stresu, využití dýchání, jednoduché masáže a uvedení do stavu klidu. Zde je potřebné absolvovat praktický výcvik a také je vhodné techniky zvládat preventivně.

Velikost stresové zátěže lze interpretovat objektivně nebo subjektivně.

Z objektivního hlediska v závislosti na její míře, ze subjektivního pak podle toho, jak ji daný jedinec vnímá a prožívá, a to na základě svých fyzických a psychických dispozic, zejména nervové soustavy, dále pak na rodinném zázemí a způsobu výchovy, včetně zkušeností, které s podobnými situacemi získal. To, co někteří lidé považují za poměrně jednoduše zvládnutelné, mohou tak jiní vidět již jako hraniční či extrémní zátěž.

Předcházení zátěži a náročným životním situacím neznamená se jim z dálky vyhýbat. To v životě ani není možné. Prevence zátěže tedy zahrnuje určité přístupy a postupy, jejichž uplatňováním lze potenciální i aktuální zátěž minimalizovat.

4.2 Syndrom vyhoření – jak se mu bránit

Zvládání stresu vyžaduje od člověka nejen osobní sílu a schopnost zvládat životní těžkosti, ale také určité teoretické vybavení, jak postupovat, jaké kroky (strategie) uplatnit při vyrovnávání se s danou situací. U profesí s vyšším rizikem pracovního přetížení se může v pracovní oblasti rozvíjet na určitém organizačním a pracovním pozadí syndrom vyhoření.

Syndrom vyhoření se může projevovat jako vyčerpání, pasivita a zklamání v důsledku chronického pracovního stresu, případně jako stav emocionálního vyčerpání v důsledku nadměrných psychických nároků spojený s celkovou únavou a silným poklesem pracovní výkonnosti.

Syndrom vyhoření se objeví až tehdy, když se různé formy vnější zátěže dotýkají mezi jedince daných jeho osobnostními charakteristikami a jeho reálnými možnostmi ovlivňovat průběh a výsledky své pracovní činnosti.

Syndrom vyhoření obvykle charakterizují určité příznaky v oblasti:

- *fyzické,*
- *psychické,*
- *sociální.*

V oblasti fyzické má, kromě celkové únavy organismu, kterou obvykle doprovázejí vegetativní potíže, bolesti hlavy a svalů, poruchy spánku a krevního tlaku, vyhoření obvykle nepříznivý vliv i na frekvenci a intenzitu tělesné aktivity a může také zvýšit riziko vzniku závislostí (alkohol, drogy).

V oblasti psychické se projevuje jako duševní vyčerpání, doprovázené poklesem až ztrátou motivace, útlumem a oploštěním emocionality, depresivním laděním, pocity smutku, beznaděje, sebelítostí a pocitem nedostatku uznání.

V oblasti sociálních vztahů se pak projevuje nezájmem o hodnocení ze strany druhých osob, redukcí kontaktů s lidmi majícími vztah k profesi a nechutí ke všemu, co s vykonávanou profesí souvisí, snižující se empatií a vzrůstajícími konflikty.

V dnešní době je syndrom vyhoření převážně definován jako stav citového, duševního a tělesného vyčerpání způsobený dlouhodobým pracovním i osobním přetížením. *Vyhoření je důsledek nerovnováhy mezi profesní realitou a profesním*

očekáváním, mezi skutečností a ideály. Nejefektivnější způsob, jak čelit vyhoření je hlídat si úroveň stresu a přetížení a preventivně používat nástrojů, které tyto faktory eliminují (Carnegie, 2011) :

- *odpočívat ještě dříve, než se zcela unavíme,*
- *naučit se i v práci uvolňovat a relaxovat,*
- *chránit své zdraví odpočinkem v soukromí,*
- *optimálně využívat svého času, nezabývat se věcmi, které nejsou významné pro dosažení našeho cíle,*
- *zpomalit – vyhnout se spěchu, spěch působí stres jak nám samotným, tak i lidem v našem okolí,*
- *pokud se nacházíme ve fázi přílišného zatížení, je čas nastoupit se strategií, která zabrání, aby se stres nevyvinul ve vyhoření,*
- *vzdělávat se v oblasti efektivního způsobu života.*

5 Koncepce životního programu - WLB

Koncepce efektivního životního programu je pro každého člověka záležitostí jeho individuálního přístupu, jehož respektování se významně podílí na zhodnocování kvality života v nejširším slova smyslu. To znamená *života bohatého, produktivního, tvůrčího, sociálně a kulturně orientovaného, ale také života aktivního a prožívaného naplno*. V případě manažerů by takový způsob života měl být samozřejmostí i z hlediska významu jejich působení na ostatní. Především od manažerů se očekává, že budou mít ucelenou koncepci životního programu, která jim umožní bez větších problémů zvládat vše, s čím se setkají. Smysl individuálnímu životu dává koneckonců sám jeho průběh. Nelze ho proto chápat v podobě jednoznačně předem definovatelného vyústění. Je nutno ho spíše spatřovat jako široký proud aktivit, jež člověk v průběhu své životní dráhy realizuje, a které mají po obsahové i formální stránce stálý vzestupný trend. V tomto ohledu naléhavě vystupuje požadavek, aby byl člověk schopen vzít svůj život do vlastních rukou a dokázal si s ním vlastními silami poradit. To bývá charakteristické pro dospělé, zralé subjekty, které pak mohou bez problému ovlivňovat jiné. Z uvedeného vyplývá, že od zralého člověka se očekává, že bude mít postupně vytvořenou ucelenou koncepci života, která bude patrna z každého jeho jednání směrem navenek i z těch aktivit, jejichž prostřednictvím bude pracovat na sobě.

Určitý pokus v tomto směru lze spojit se jménem S. R. Coveyho (1994 a 2005). Ten se pokusil specifikovat určitý program koncepce života jedinců, směřujícího od závislosti přes nezávislost až k vzájemnosti, resp. vzájemné závislosti.

Jako paradigma přitom specifikuje individuální způsob nazírání skutečnosti, který má pro jeho interpretaci a jednání člověka ve vztahu k ní určující význam. Přitom paradigma každého člověka chápe v souladu s námi jako přirozený výsledek jeho individuální historie, který vzhledem k problémům, jež se v ní vyskytly, nemusí být pro přiměřenou interpretaci reality vždy optimální.

Covey (1994) pokládá za důležité především návyky, které se v životě člověka formují jako faktor propojující znalosti, dovednosti a přání jedince, a které pak jsou hlavním nositelem a stimulátorem trvalejší životní koncepce. Dívá se však na situaci vývojově. Má přitom za to, že na začátku života je ve hře závislost jako přirozená vazba nedospělého jedince na jeho okolí.

Ta postupně mizí v důsledku toho:

- *jak začíná být člověk schopen “jednat proaktivně”,*
- *nakolik “začíná svůj život s myšlenkou na konec”,*
- *jak se v něm “učí vhodně rozlišovat priority”.*

Získáním těchto návyků se daný jedinec postupně formuje jako svébytný, samostatný subjekt.

Pro efektivní životní styl je důležitým momentem rozumná vyváženost práce a života, rozlišování pracovních i osobních priorit. Bývá označována pojmem work life balance.

Manažeři, kteří se rozhodli na sobě pracovat, vzdělávat se, rozvíjet a zdokonalovat, se dokáží měnit, přizpůsobovat, vyrovnávat se s měnícími se skutečnostmi života a jednat proaktivně v každé oblasti lidské činnosti.

5.1 Cílevědomé plánování a řízení pracovní kariéry

S efektivním životním stylem také souvisí optimalizace našeho pracovního uplatnění a v jeho rámci řízení pracovní kariéry. Je potřeba zamyslet se sami nad sebou, uvědomit si, co chceme, včetně předpokladů pro danou profesi. Získat reálnější sebeobraz nám může pomoci zpětná vazba ze strany našich blízkých, spolupracovníků nebo nadřízených.

Každý máme ve svých rukou svůj vlastní život. Můžeme ovlivňovat to, jaký život budeme žít. Můžeme si vybrat cestu, kterou půjdeme a směr, kterým se bude náš život ubírat.

Otázky po smyslu života nás přivádí k práci na sobě samém a k osobnímu rozvoji. Díky rozvíjení naší osobnosti lépe dosáhneme cílů, které mají hodnotu pro náš život a lépe zhmotníme přání, po kterých toužíme. Úkol je to nelehký a potřebuje svůj čas i řád. Stejně jako řídíme zaměstnance v organizaci, tak je zapotřebí řídit i svůj osobní rozvoj. Není to krátkodobá záležitost, avšak dlouhodobý proces a každý proces potřebuje svůj management. Plánujeme a organizujeme dosahování cílů, realizujeme je, následně kontrolujeme, zda a za jakých podmínek jich bylo dosaženo.

Vlastně se jedná o nejdůležitější úkol v našem životě. Podaří-li se nám rozvíjet svou osobnost, můžeme lépe uspět i v ostatních oblastech života a lépe překonávat překážky, které k němu neodmyslitelně patří.

Rozhodnutí, která člověk dělá ve vztahu ke své kariéře, významně ovlivňují také jeho osobní život. Pro kvalitní život je proto důležité, abychom se naučili realizovat se i mimo pracovní oblast. To, že dokážeme svou práci doplnit i dalšími aktivitami, dává našemu životu širší rozměry a zvyšuje to také naši celkovou odolnost vůči neuropsychické zátěži.

Úspěšný manažer začíná u sebe. Nejprve si stanoví osobní vizi, urovná své priority a velké úsilí věnuje time managementu a self managementu.

“Osobní vize je jasná, konkrétní, působivá a aktivující představa budoucího stavu – dosažených výsledků, postavení nebo způsobu života. Usměrnjuje nás na životní cestě, pomáhá nám rozhodovat v mnoha situacích a dodává nám energii pro každodenní práci. Lze existovat a spokojeně žít bez jakékoliv vize, nicméně lidé s jasnou vizí většinou dosahují podstatně lepších výsledků ve svém zaměstnání i v osobním životě” (Bělohlávek, 2003).

Člověk by si měl uvědomit a zjistit, co od života očekává a čeho chce dosáhnout. Tato osobní vize pak umožňuje naplnění smyslu života a měla by odpovídat jeho kariérovému i osobnímu zaměření.

S. R. Covey (1994) připomíná *nezbytnost stálého “ostření pily”*, tj. stálé práce na sobě, která má jako cíl a výsledek optimalizaci stále se zlepšující osobní kvality.

5.2 Slad'ování - rovnováha a spokojenost v životě manažera

Společenské postoje, stereotypy, představy o úspěchu a o spokojeném životě, měnící se společenská struktura rodin, zvyšující se nároky zaměstnavatelů, to vše vytváří nesmírný tlak na jedince, který je ze své podstaty bytostí sociální.

Zatímco na úrovni evropské, státní či firemní politiky je termín slad'ování spojen především s vytvářením možností pro skloubení práce s osobními zájmy, výchovou dětí, apod., na osobní úrovni jej vnímáme jako schopnost zachovat si rovnováhu v osobním i pracovním životě i v tak náročných podmínkách, jaké naše společnost vytváří.

Hledání rovnováhy pracovního a osobního života je proces, ve kterém se lidé snaží objevit, co mohou změnit v souladu s vývojem vlastních priorit, s ohledem na fyzické a psychické schopnosti. Pokud člověk dokáže oddělit osobní problémy od pracovních, má dostatek času zaměřit se více na život mimo práci a větší kontrolu nad svou prací, má velkou šanci překonat případné problémy spojené s oběma oblastmi života. Abychom dosáhli dlouhodobého úspěchu ve všech oblastech života, je důležité mezi nimi nalézt rovnováhu.

Při sladování osobního, rodinného a pracovního života je nezbytné věřit, že rovnováha je dosažitelná. Být proaktivní v oblasti sladování znamená aktivně vyhledávat ty, se kterými se mohu navzájem podpořit ve snaze najít řešení – v práci i v soukromém životě. Řešit konflikty na samém počátku, přemýšlet o důsledcích svých činů, přemýšlet o svých vizích a cílech, včetně jednotlivých kroků k nim vedoucích.

Každý z nás má jinou definici štěstí a spokojenosti. Na sladování proto neexistuje jednotný návod. *Úkolem každého z nás je hledat svůj vlastní návod, svou vlastní definici úspěchu, své vlastní vize a cesty* (Rydvalová, Junová, 2011).

Chceme-li být aktivními tvůrci svého života, je důležité si svoji představu alespoň v hrubých obrazech definovat spolu s vytyčením cesty, jak toho dosáhnout.

Vize a cíle mohou být velkorysé i skromné – důležité je, aby nám jejich naplňování a uskutečňování přinášelo pocit uspokojení, štěstí a radosti ze života.

Program životní cesty každého z nás by měl vždy zahrnovat alespoň rámcové záměry pokud jde o naše:

- *fyzické a duševní zdraví,*
- *pracovní (profesní) uplatnění,*
- *rodinné a přátelské zázemí,*
- *zájmy a koníčky.*

Chceme-li žít ve shodě se sebou a svým okolím a absolvovat přitom vzestupnou vývojovou dráhu života, včetně pozornosti věnované svému fyzickému i duševnímu zdraví, měli bychom si uvědomovat, že

- *žijeme právě tady a teď,*
- *je důležité usilovat o pozitivní přijímání všeho, co děláme a s čím se setkáváme,*
- *je důležité mít dobře strukturovaný a časově vyvážený program pro každý den,*
- *je vhodné, vymezit si své cíle a priority, stejně jako si nechat prostor na aktivity, které nás naplňují radostí a pozitivně ovlivňují náš životní elán.*

Jen splněním těchto předpokladů se zvyšuje pravděpodobnost, že v životě vůbec něco dokážeme.

(Bedrnová a kol., 2009)

Představa úspěchu a cesty amerického básníka a filozofa Ralpha Waldo Emersona :

*Smát se často a dlouho,
získat úctu inteligentních lidí a náklonnost dětí,
zasloužit si ocenění čestných kritiků
a snášet zradu falešných přátel,
ocenit krásu,
nacházet v ostatních lidech to nejlepší,
zanechat svět o kousek lepší,
ať už obohacený o zdravé dítě,
upravený záhon nebo o zlepšené společenské podmínky,
vědět, že váš život usnadnil žití někomu jinému.*

II PRAKTICKÁ ČÁST

V předcházejících kapitolách jsem se věnovala otázkám pracovního a osobního života řídících pracovníků ve školství v teoretické rovině. Uvedené pojmy jsem dále aplikovala v praktické části této práce, kde jsem se zabývala výzkumem rovnováhy mezi osobním a pracovním životem ředitelů škol. Záměrem bylo zjistit, jakým způsobem ředitelé škol vnímají svůj osobní život ve vztahu ke své profesi.

Jedním z důvodů pro vytvoření dotazníkového šetření byl fakt, že většina známých výzkumů i odborné literatury se tématu work life balance řídících pracovníků ve školství téměř nevěnuje. Výzkum by proto měl rozšířit poznatky v oblasti tohoto tématu pro cílovou skupinu řídících pracovníků ve školství.

6 VÝZKUMNÝ CÍL

Cílem empirického výzkumu je odpovědět na otázky, zda si ředitelé škol osvojují zásady work-life balance, jakým způsobem vyrovnávají pracovní přetížení, analyzovat možnosti, překážky, pokud nejsou obě oblasti života v souladu a následně nastínit vhodná doporučení - opatření na podporu sladování osobní a pracovní sféry života.

7 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Výzkumné otázky doplňují cíl výzkumu. Jejich zodpovězením bychom měli získat prohlubující informace o problematice work life balance, vztahující se k ředitelům škol. Pro svůj výzkum jsem si stanovila pět výzkumných otázek:

- Osvojují si ředitelé škol zásady work life balance?
- Pomáhá jim osvojování těchto zásad lépe sladit profesní a osobní život?
- Jakými způsoby vyrovnávají pracovní přetížení v osobním životě?
- V kterých oblastech vnímají ředitelé škol překážky, na druhé straně možnosti ve sladování pracovního a osobního života?
- Uvědomují si rizika, pokud není osobní a pracovní život v rovnováze?

7.1 Metody výzkumu

Jako hlavní metodu sběru empirických dat jsem zvolila dotazník. Charakterem se jednalo o kvantitativní dotazník zjišťující postoje ředitelů škol k otázce work life balance.

Dotazník jsem na základě prostudované odborné literatury sestavila sama, tzn., že se jednalo o dotazník nestandardizovaný. Při tvorbě dotazníku jsem si vytyčila čtyři základní oblasti, do kterých jsem postupně přiřazovala jednotlivé otázky.

První oblast jsem věnovala tématu pracovního života ředitelů škol, *druhá oblast* se týkala zdraví a rizik, pokud není osobní a pracovní život v rovnováze, *třetí oblast* se váže k osobnímu životu ředitelů, *čtvrtá skupina* položek se vztahovala k osvojování si zásad work life balance.

Dotazník obsahoval celkem 18 položek - 11 uzavřených a 7 polouzavřených otázek. Uzavřené otázky nabízí výběr odpovědí z několika variant, polouzavřené otázky umožňují respondentovi přidáním varianty "jiné" volně vyjádřit svůj názor. Mojí snahou bylo vytvořit dotazník s jednoduchými a jasnými otázkami, aby celkový čas strávený vyplňováním trval maximálně 20 minut.

Každou otázku bylo nutné zpracovat vždy za celý soubor zvlášť, a to tak, že z odpovědí byly vytvořeny kategorie, byla spočítána četnost shodných odpovědí v rámci každé kategorie. U každé části dotazníku je analýza a interpretace zjištěných dat.

Srozumitelnost a jednoznačnost jednotlivých položek byla ověřena při předvýzkumu v první polovině ledna 2013.

K vyhodnocení získaných dat byla využita metoda kvantifikace výsledků. Na základě třídění dat prvního stupně byly sestaveny tabulky četnosti.

7.2 Zkoumaný vzorek a realizace výzkumu

Samotný výzkum byl realizován od 15. ledna 2013 do 15. dubna 2013. V anonymním dotazníkovém šetření jsem oslovila celkem 92 ředitelů mateřských, základních a středních škol Karlovarského kraje. Z toho 35 ředitelů mateřských škol, 35 ředitelů základních škol a 22 ředitelů středních škol. Vrátilo se mi 63 dotazníků, tj. 68 %, které byly dostatečně vyplněné a vhodné pro použití v tomto výzkumu.

8 VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE

Vytýčené oblasti výzkumu:

1. oblast pracovního života
2. oblast zdraví, rizik, pokud není osobní a pracovní život v rovnováze
3. oblast osobního života
4. oblast osvojování si zásad work-life balance

8.1 Výsledky výzkumu

Do výzkumu bylo zapojeno 63 ředitelů, z toho 26 z mateřských škol, 17 ze základních škol, 20 ze středních škol.

Úvodní část zahrnuje otázky č. 1, 2 vztahující se k pohlaví a typu školy, ze které je dotazovaný respondent.

1. Pohlaví

Tabulka 1

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Muži	19	30%
Ženy	44	70%
Σ	63	100%

2. Typ školy, ve které pracujete?

Tabulka 2

Typ školy	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Mateřská škola	26	41%
Základní škola	17	27%
Střední škola	20	32%
Σ	63	100%

1. Oblast pracovního života

První část dotazníku byla zaměřena na průzkum v pracovní oblasti ředitelů škol, kolik času tráví výkonem své manažerské profese, zda cítí ve svém pracovním životě přetížení a jak jej vyrovnávají v osobním životě. K této oblasti se vztahovaly otázky č. 3 – 8.

3. Jaký procentuální podíl Vašeho denního času připadá na oblast práce a výkonů?

Tabulka 3

% denní podíl připadající na oblast práce a výkonů	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
25%	0	0%
50%	29	46%
75%	29	46%
Jiné	5	8%
Σ	63	100%

4. Přináší Vám Vaše práce radost?

Tabulka 4

Radost z práce	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Velmi často	8	13%
Často	47	75%
Zřídka	6	9%
Nikdy	2	3%
Σ	63	100%

5. Stiháte plnit své pracovní povinnosti v pracovní době?

Tabulka 5

Stiháte plnit pracovní povinnosti v pracovní době?	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	31	49%
Ne	32	51%
Σ	63	100%

6. Jak často si berete práci domů?

Tabulka 6

Jak často si berete práci domů?	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Velmi často	10	16%
Často	22	35%
Zřídka	29	46%
Nikdy	2	3%
Σ	63	100%

7. Cítíte se ve svém pracovním životě přetíženi?

Tabulka 7

Přetížení v pracovním životě	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Velmi často	10	16%
Často	35	55%
Zřídka	18	29%
Nikdy	0	0%
Σ	63	100%

8. Jakým způsobem vyrovnáváte své pracovní přetížení v osobním životě?

Tabulka 8

Způsob vyrovnávání pracovního přetížení	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Relaxace	13	21%
Fyzická aktivita	28	44%
Kultura	0	0%
Zábava a sociální vztahy	8	13%
Touto otázkou se nezabývám	7	11%
Jiné	7	11%
Σ	63	100%

2. Oblast zdraví a rizik, pokud není pracovní a osobní život v rovnováze

Tato část dotazníku zahrnuje výsledky výzkumu z otázek č. 9, 10, 11.

9. Jak velký % podíl Vašeho denního času investujete do svého těla a zdraví?

Tabulka 9a

% podíl věnovaný tělu a zdraví	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
25%	9	14%
50%	0	0%
75%	0	0%
Jiné	54	86%
Σ	63	100%

Tabulka 9b

% podíl věnovaný tělu a zdraví - Jiné	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
0%	8	13%
10%	32	51%
15%	14	22%
Σ	54	86%

10. Řekl (a) byste, že je Vaše zdraví celkově?

Tabulka 10

Zdraví	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Výborné	4	6%
Velmi dobré	22	35%
Dobré	33	53%
Špatné	4	6%
Σ	63	100%

11. Co považujete za největší riziko, pokud by Váš pracovní a osobní život nebyl v rovnováze?

Tabulka 11

Rizika	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Zhoršující se fyzická i psychická kondice	25	40%
Syndrom vyhoření	9	14%
Zhoršování se kvality osobních vztahů až jejich rozpad	10	16%
Nenaplnění vize šťastného a spokojeného života	12	19%
Pokles pracovní výkonnosti	2	3%
Nespatřuji žádné riziko	5	8%
Σ	63	100%

3. Oblast osobního života

Tato část dotazníku se zabývá problematikou rovnováhy pracovního a osobního života. Součástí této části dotazníku jsou následující otázky:

12. Jak velký % denní podíl Vašeho času věnujete soukromým vztahům a kontaktům (rodina, partner, přátelé)?

Tabulka 12a

% podíl denního času věnovaný vztahům a kontaktům	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
25%	17	27%
50%	9	14%
75%	0	0%
Jiné	37	59%
Σ	63	100%

Tabulka 12b

% podíl denního času věnovaný vztahům a kontaktům - Jiné	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
10%	5	8%
15%	31	49%
35%	1	2%
Σ	37	59%

13. Myslíte si, že je Váš rodinný a pracovní život v rovnováze?

Tabulka 13

Rovnováha mezi rodinným a pracovním životem	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	30	48%
Ne	19	30%
Touto otázkou se nezabývám	14	22%
Σ	63	100%

4. Oblast osvojování si zásad work life balance

Tato část dotazníku zkoumá oblast osvojování si a uplatňování zásad work life balance. Ředitelům škol byly položeny následující otázky:

14. Osvojujete si zásady Work-life balance?

Tabulka 14

Osvojujete si zásady Work-life balance?	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	25	40%
Ne	38	60%
Σ	63	100%

15. Pokud ano, které z uvedených zásad WLB si osvojujete?

Tabulka 15

Pokud ano, které z uvedených zásad WLB si osvojujete?	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Uplatňování zásad selfmanagementu	16	26%
Uplatňování zásad timemanagementu	7	11%
Využívání relaxačních technik a volnočasových aktivit pro celkové uvolnění a posílení organismu	2	3%
Jiné	0	0%
Σ	25	40%

16. V případě, že si zásady WLB osvojujete, pomáhají Vám lépe sladovat Váš profesní a osobní život?

Tabulka 16

V případě, že si zásady WLB osvojujete, pomáhají Vám lépe sladovat Váš profesní a osobní život?	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	22	35%
Ne	3	5%
Σ	25	40%

17. V kterých oblastech vidíte možnosti pro uplatňování zásad WLB?

Tabulka 17

Možnosti pro uplatňování zásad WLB	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Přístup k informacím o této problematice (internet, odborná literatura)	16	25%
Sebevzdělávání se (školení, kurzy, další studium)	12	19%
Osobní zájem, životní postoje	34	54%
Jiné	1	2%
Σ	63	100%

18. V kterých oblastech vidíte překážky pro uplatňování zásad WLB?

Tabulka 18

Překážky pro uplatňování zásad WLB	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Nedostatek času	47	75%
Nedostatek finančních prostředků na sebevzdělávání se	7	11%
Nezájem o tuto problematiku	5	8%
Jiné	4	6%
Σ	63	100%

8.2 Interpretace výzkumu

Hlavním cílem praktické části bylo analyzovat postoje ředitelů škol k otázce sladování profesního a osobního života, jakými způsoby vyrovnávají pracovní přetížení, v kterých oblastech vnímají překážky, na druhé straně možnosti ve sladování. Výzkumné šetření mělo odpovědět na čtyři výzkumné oblasti a pět výzkumných otázek.

První oblast byla zaměřena na postoje, které zaujímají ředitelé škol k pracovnímu životu. K této oblasti se vázaly položky z dotazníku č. 3 – 8 a jedna výzkumná otázka: *“Jakým způsobem vyrovnávají ředitelé škol pracovní přetížení v osobním životě?”*

Rozborem získaných odpovědí jsem zjistila, že 92 % ředitelů tráví v práci 50 – 75 % svého denního času, z toho 51 % dotázaných nestíhá v tomto čase plnit své pracovní povinnosti, shodné procento si často až velmi často bere práci domů. 71 % dotázaných cítí v pracovním životě přetížení.

Ze srovnání výskytu četností faktorů v tabulce č. 5, 6, 7 získáváme představu o vnímání (hodnocení) stupňujícího se pracovního přetížení ředitelů škol.

Když se podíváme na procentuální zastoupení v tabulkách č. 4, 7, můžeme zjistit, že přesto, že se ředitelé škol cítí přetížení, jejich práce jim přináší radost a uspokojení. Porovnáme-li výsledky položek č. 4 a 7 s výsledkem položky č. 13, která se týká rovnováhy pracovního a osobního života, kde 30 % respondentů uvádí nerovnováhu těchto dvou oblastí a 22 % se touto otázkou vůbec nezabývá, lze uvést možný důvod, proč vykonávají ředitelé svou náročnou profesi i přes velké pracovní přetížení a životní nerovnováhu. Tento důvod může být zásadní pro to, abychom porozuměli jejich vnitřní motivaci a dokázali si představit, jaká nehmotná pozitiva jim jejich práce přináší. V tomto případě by se jednalo o přednostní naplnění nejvyšší potřeby seberealizace (potřeba člověka uplatnit svůj talent a schopnosti). Na této úrovni se naplňuje lidská touha překonat sebe sama, jít až za hranice vlastních možností, které dávají smysl nejen jejich profesi, ale také jejich životu.

Je na místě klást si ale otázku, zda-li lze neustále se zvyšující nároky a pracovní tempo ještě unést a jaké důsledky to pro pracovní a osobní život ředitele

může přinést. I přesto, že ředitelům škol jejich práce přináší radost a nacházejí v ní naplnění, je výše uvedený výstup velmi alarmující. Práce přesčas a ve stresu se stává pomalu jakýmsi standardem, který ředitelé škol mohou považovat za daň vzhledem k náročnosti jejich profese.

K první oblasti se vázala i výzkumná otázka hledající odpověď na to, „*jakými způsoby vyrovnávají ředitelé škol pracovní přetížení v osobním životě?*”

Výzkum přinesl zjištění, že většina ředitelů (44%) se snaží své pracovní přetížení vyrovnávat zejména fyzickou aktivitou, dále pak relaxací (21%), zábavou a sociálními vztahy (13%), minimálně kulturou (0%), 11 % dotázaných se touto otázkou nezabývá vůbec. Lze tedy konstatovat, že se respondenti nejčastěji odreagovávají pohybovými aktivitami nebo pokud si chtějí odpočinout – relaxují. Z toho vyplývá, že se ředitelé věnují pohybu rádi a tento způsob duševní hygieny volí nejčastěji.

Druhá oblast zjišťovala, jaké je propojení osobního a pracovního života z hlediska zdraví a rizik, pokud nejsou obě životní oblasti v rovnováze. Do této oblasti byly zahrnuty položky č. 9, 10, 11. Prohloubení odpovědí měla přinést druhá výzkumná otázka: „*Uvědomují si ředitelé škol rizika, pokud není osobní a pracovní život v rovnováze?*”

Položky č. 9, 10, 11 zjišťovaly pohled ředitelů na své zdraví a rizika životní nerovnováhy. Otázky č. 9, 10 směřovaly do oblasti zdraví. Z výsledku šetření vyplynulo, že 6 % dotázaných uvedlo, že jejich zdraví je špatné, 53 % považuje své zdraví za dobré, 35 % za velmi dobré a 6 % ředitelů vnímá své zdraví jako výborné. Z celkového počtu 63 ředitelů investuje do svého zdraví 9 ředitelů 25 % denního času, 46 dotázaných 10 – 15 % svého denního času, 8 ředitelů neinvestuje žádný čas.

Pro efektivní přípravu na další pracovní výkon je potřebné najít si čas pro vlastní regeneraci. Je otázkou, zda-li množství času věnovaného svému zdraví a vyrovnávání pracovního přetížení je adekvátní k této náročné práci. Vliv manažerské profese na zdraví je značný. Jde o profesi se zvýšenými nároky na fyzické a zejména psychické zdraví. Zdravý jedinec je emocionálně vyrovnaný, je schopen efektivně řešit problémy, dále je schopen a ochoten komunikovat, adaptovat se na změny, má dobrý vztah k sobě a respekt k druhým, má rozvinuté sociální a kulturní hodnoty a směřuje

k seberealizaci. Současná doba bývá často spojována s pojmy hektická, výkonová apod., kdy jejím produktem jsou tzv. civilizační choroby. Hodnotou se stále častěji stává výkon, úspěch a slabost se netoleruje. U manažerů se pak stává běžným syndrom vyhoření a prevence je chápána jako zbytečná, kterou si při pracovním zatížení nemůžeme dovolit. Konečným důsledkem jsou nejrůznější psychické poruchy, onemocnění, které mohou být jak příčinou, tak i důsledkem selhání v principech prevence a péče o zdraví a zdravý životní styl.

Rovněž záleží na subjektivním hodnocení vlastního zdravotního stavu ředitele a jeho schopnosti vidět provázanost zdraví s výkonem profese. Proto lze učinit závěr, že velice záleží na individuální odolnosti každého jednotlivce, míře, do jaké je schopen zvládat zátěž včetně všech negativních fyzických i psychických vlivů.

Zde lze spatřovat i příčinu, proč mohou v budoucnu vznikat u ředitelů zdravotní problémy v důsledku jejich pracovního přetížení.

K tomuto šetření se vázala i druhá výzkumná otázka, *“Zda si ředitelé uvědomují rizika, pokud by jejich pracovní a osobní život nebyl v rovnováze?”*

Za velmi pozitivní považuji zjištění, že 92 % ředitelů si rizika uvědomuje. Za největší riziko považují respondenti zhoršující se fyzickou a psychickou kondici (40 %), dále pak syndrom vyhoření (14 %), nenaplnění vize šťastného a spokojeného života (19 %), pokles pracovní výkonnosti (3 %), žádné riziko nespatřuje 8 % dotázaných. V této oblasti výzkumu se také poprvé projevuje, kde v žebříčku hodnot ředitelů škol stojí osobní vztahy – rodina, partner, přátelé. Pouze 16 % dotázaných spatřuje riziko ve zhoršující se kvalitě osobních vztahů až jejich rozpadu, 3 % v poklesu pracovní výkonnosti a 8 % dotázaných nespatřuje riziko žádné. Z mého pohledu jen velmi málo ředitelů považuje rodinné a partnerské vztahy za důležité. Domnívám se, že partnerské soužití a následně i rodina představuje natolik důležitou oblast našeho života, že je třeba se jí zabývat, zejména pak i z hlediska výchovy dětí. Rodina představuje základní socializační faktor, to znamená, že je základním činitelem ovlivňujícím proces vrůstání každého z nás do společnosti.

Třetí oblast sledovala rovnováhu rodinného a pracovního života, podíl denního času věnovaný osobnímu životu. K této oblasti se vztahovaly položky č. 12, 13.

Otázka č. 12 směřovala na oblast podílu času, který ředitelé věnují soukromým vztahům, rodině, přátelům, partnerovi. Největší část respondentů (59 %) uvádí, že soukromým vztahům (rodině, přátelům, partnerovi) věnuje méně než 25 % svého denního času.

Dlouhodobě se v naší společnosti projevuje trend dominance pracovního života nad životem rodinným a partnerským, což potvrzují i výsledky mého výzkumu. Porovnáme-li výsledky z otázky č. 3 a 12, z výsledku je zřejmé, že kariéra, pracovní výkon, stojí v popředí žebříčku hodnot dotázaných respondentů. Jak již bylo řečeno v teoretické části, pro kvalitní život je důležité, aby se manažer naučil realizovat i mimo pracovní oblast. Především od manažerů se očekává, že budou mít ucelenou koncepci osobního a profesního života, která bude patrna z každého jejich jednání.

Posuzování položky č. 13 rozdělilo respondenty do tří skupin. U 48 % ředitelů převládá názor, že jejich osobní a pracovní život je v rovnováze, 30 % ředitelů uvádí, že obě sféry jejich života v rovnováze nejsou, 22 % ředitelů se touto otázkou vůbec nezabývá. Domnívám se, že toto názorové rozložení stejně jako výsledek předchozí otázky, je způsobeno zejména nízkým procentem denního času věnovaného osobnímu životu. Vzhledem k tomu, že z první části dotazníkového šetření je patrné, že u většiny ředitelů připadá největší podíl denního času na jejich práci, kterou si ještě často berou domů, mě výsledek životní nerovnováhy nepřekvapil. Z faktu, že 22% ředitelů se otázkou rovnováhy vůbec nezabývá usuzuji, že ředitelé mohou být s takto nastavenými prioritami spokojeni. Další možností je, že se v oblasti sladování nevzdělávají, nerozvíjí, nerozlišují osobní a pracovní priority, nezabývají se prevencí a principy v oblasti time a self managementu, efektivního životního stylu. Životní nerovnováha a absence nutnosti se touto otázkou zabývat však může vycházet i z určité neschopnosti organizovat si svůj vlastní život. Osobně se domnívám, že vzhledem k vysokému pracovnímu zatížení ředitele školy je schopnost sladovat si svůj vlastní život a práci základním předpokladem efektivního zvládnání této profese.

Vyhodnocení čtvrté oblasti přineslo odpověď na výzkumné otázky, *“zda si ředitelé škol osvojují zásady work-life balance, zda jim osvojování těchto zásad pomáhá lépe sladovat profesní a osobní život, v kterých oblastech vidí možnosti a v kterých překážky pro uplatňování zásad WLB.”*

Ke čtvrté části se vztahovaly položky č. 14, 15, 16, 17, 18.

Položka č. 14 měla za úkol zjistit, zda si ředitelé škol osvojují zásady work life balance. Z výsledku této otázky vyplynulo, že 40 % dotázaných ředitelů si zásady sladování osvojuje, ale větší část respondentů (60%) uvádí, že si zásady neosvojuje.

Vyhodnocení položky č. 14 považuji za velmi alarmující vzhledem k vysoké pracovní zátěži a vnímanému přetížení oslovených ředitelů škol. V návaznosti na předchozí tři oblasti však tento výsledek potvrzuje, že zkoumaný vzorek ředitelů si svůj pracovní a osobní život příliš efektivně neorganizuje. Nabízí se proto otázka, zda většina oslovených respondentů vůbec vnímá potřebu a považuje za důležité zabývat se zásadami pro sladování obou sfér života, zda si uvědomují význam a praktikování jednotlivých oblastí efektivního životního stylu vzhledem ke své náročné manažerské profesi.

Položka č. 15 se zabývá respondenty, kteří si osvojují zásady WLB.

26 % ředitelů uvedlo, že uplatňuje zásady self managementu, 11 % dotázaných uplatňuje zásady efektivního řízení času a 3 % se věnují relaxačním technikám a volnočasovým aktivitám. Nikdo z dotázaných však neuvedl, že by si osvojoval více než jednu zásadu WLB. Z mého pohledu by osvojování si zásad mělo být komplexnější, tzn. osvojovat si více zásad současně. Dále je z této položky zřejmé, že pouze 11 % respondentů považuje za důležitou zásadu řízení svého času. Způsob zacházení s časem je ale základním předpokladem toho, zda ve svém životě uspějeme či nikoli. Čas, jeho plánování a využívání je důležitým rozměrem našeho života.

S položkami č. 14, 15 souvisela i otázka č. 16, ve které měli ředitelé, kteří si osvojují zásady WLB odpovědět, zda jim tyto *“zásady pomáhají sladovat obě oblasti života.”* Z hodnocení této položky jednoznačně vyplývá i odpověď na totožnou výzkumnou otázku. 35 % ředitelů zásady sladování pomáhají a 5 % ředitelů nepomáhají. K výsledku respondentů, kteří uvedli, že jim osvojování zásad nepomáhá lze říci, že efektivnímu životnímu stylu a zásadám WLB se může naučit každý z nás,

nejedná se však o jednoduchý úkol. Vyžaduje zejména vytrvalost, důslednost, sebekázeň, motivaci a nutnost vzdělávání se v této oblasti.

K dotazníkovému šetření se vztahovala i další výzkumná otázka: *“V kterých oblastech vnímají ředitelé možnosti, na druhé straně překážky ve sladování?”* K této oblasti se vztahovala položka č. 17 a č. 18. Z vyhodnocení položky č. 17 vyplývá, že v oblasti možností pro uplatnění zásad WLB převažuje osobní zájem a kladný životní postoj k tomuto tématu (54 %), 2 % respondentů nevidí žádnou překážku v uplatňování zásad WLB, pokud by toto téma opravdu chtěli řešit, 25 % dotázaných spatřuje možnosti v přístupu k informacím a 19 % ředitelů vidí možnost v sebevzdělávání.

K oblasti překážek pro uplatňování zásad WLB směřovala položka č. 18.

Jako překážku pro sladování uvádí 75 % ředitelů nedostatek času, 11 % dotázaných vnímá jako překážku nedostatek finančních prostředků na sebevzdělávání, 8 % respondentů se o tuto problematiku nezajímá, 6 % uvádí jiné překážky, které nebyly blíže specifikovány.

Vzhledem k tomu, že většina ředitelů uvádí jako překážku pro sladování nedostatek času, je zřejmé, že se s řízením svého času potýkají. Osvojení si pravidel time managementu a self managementu je ale základem pro efektivní životní styl každého manažera. Často se také stává, že když přijde řeč zejména na sebeřízení v čase a jeho efektivní využívání, máme sklon se vymlouvat. Výmluvy však obvykle vedou k tomu, že následně nejsme schopni či ochotni se svou situací cokoli dělat. To se většinou projevuje v tom, že začínáme své dny bez jasného plánu, míváme málo vyrovnaný osobní život, pracujeme na úkor spánku. Nemáme cíl, nevíme, kam vlastně směřujeme, máme za to, že osobní život počká.

K výzkumné otázce, *“v kterých oblastech vnímají ředitelé škol překážky, na druhé straně možnosti ve sladování obou sfér života?”* můžeme tedy říci, že největší překážkou je pro ředitele nedostatek času, a možnosti spatřuje největší procento dotázaných v osobním zájmu a životních postojích k tomuto tématu.

9 ZÁVĚR – návrhy a doporučení

Problematika work life balance je v ČR poměrně nová, její principy a hodnoty jsou velice aktuální.

Teoretická část bakalářské práce je strukturovaná do jednotlivých kapitol a podkapitol, které vymezují obecnou problematiku work life balance. Cílem teoretické části bylo popsat téma sladování profesního a osobního života.

Praktická část je věnována dotazníkovému průzkumu, jehož cílem bylo zjistit, zda si ředitelé škol osvojují zásady work life balance, analyzovat oblast pracovního a osobního života těchto manažerů, možnosti a překážky pro uplatňování zásad sladování obou sfér života.

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že většina dotázaných ředitelů je pracovně přetěžována, nestíhá tyto povinnosti plnit v pracovní době, často si berou práci ještě domů, na druhou stranu se pouze necelá polovina oslovených respondentů otázkou work life balance zabývá. Více jak polovina dotázaných ředitelů pracovní přetížení v osobním životě vyrovnává, investuje čas do svého zdraví, věnují však těmto aktivitám minimum svého denního času.

Domnívám se, že šance na zlepšení situace v oblasti přetížení ředitelů zejména administrativou a správními činnostmi je v dohledné době nereálná.

Jak je uvedeno v teoretické části, existuje však široká škála nástrojů, se kterými lze v oblasti nerovnováhy, pracovního přetížení a nedostatku času na osobní život, pracovat. Jedná se zejména o aktivity v oblasti koncepce životního programu, osobního rozvoje, uplatňování zásad self a time managementu, sebevzdělávání, efektivního životního stylu tak, aby si ředitelé zásady WLB postupně osvojovali a dosáhli tak vyváženosti práce i osobního života.

Na základě výsledků praktické části práce podávám k řešené problematice následující návrhy a doporučení:

1. V první řadě je třeba začít se vážně zabývat svými životními cíli. Je důležité si stanovit a postupně průběžně doladovat a doplňovat určité zásadní rámcové a dále i konkrétnější dílčí životní cíle.

2. Je třeba o dosažení stanovených cílů usilovat, a přitom správně odhadovat své individuální možnosti. To se týká jak pracovního procesu, tak i realizace dalších aktivit.
3. Uskutečňování stanovených cílů vyžaduje:
 - *mít konkrétní program,*
 - *dobře vyřešené hospodaření s časem, znalost zásad time managementu a možností, které řízení času člověku dává, je důležitým vstupním momentem zařazení času do kontextu sebeřízení jedince, s cílem dosažení efektivního životního stylu,*
 - *umět si poradit i s prioritami činností v reálných časových proporcích,*
 - *uplatňovat tvůrčí přístup.*
4. Každou činnost je třeba dělat s plným nasazením, má-li v ní být dosahováno objektivně žádoucích a současně i subjektivně uspokojujících výsledků.
5. Každou práci je třeba kompenzovat vhodným odpočinkem. Za vhodný se považuje především odpočinek aktivní. Na odpočinek a na aktivity realizované v jeho rámci, se má člověk těšit a měl by si je také umět užít, a to nejen v aktuálním čase, ale i ve vzpomínkách.
6. Každý člověk má dostatek času věnovat spánku a vhodnému způsobu stravování.
7. Nemělo by se zapomínat také na pobyt na čerstvém vzduchu a na pohybové aktivity. Obojí dobře kompenzuje sedavý způsob života. Za nejvšestrannější aktivity přitom bývají považovány: tanec, plavání, tenis, turistika, různé kolektivní hry.
8. Vedle pohybových je však dobře mít i další zájmové aktivity. Jsou důležité mimo jiné proto, že mohou čas od času kompenzovat problémy či neúspěchy v práci nebo v rodinném životě. Mohou se stát významným činitelem ochrany člověka před náparem určité životní rutiny.
9. V průběhu každého dne je rovněž potřeba si vždy najít čas i na rodinný život, tj. jak na děti, tak na partnera, a počítat i s tím, že určitý čas si obvykle vyžádá také domácnost.
10. Vedle rodiny a koníčků má člověk mít čas i na přátele. V přátelských vztazích lze optimálně relaxovat.
11. Mimořádně důležité je, aby si každý člověk vždy uvědomoval sám sebe jako osobnost a cílevědomě formoval svůj přístup k práci, životu, druhým lidem

i k vlastní osobě. Měl by mít pozitivní přístup k životu, optimistické vidění světa a lidí a také smysl pro humor. Své seberealizační aktivity by měl považovat za samozřejmost a uplatňovat je i ve prospěch druhých.

12. Považuji za důležité zapojit i různé metody vzdělávání z oblasti work life balance do běžných vzdělávacích programů a nabídek pro školy. Ředitelé by tak mohli zhodnotit své současné možnosti harmonizace, případně pochopit příčiny nerovnováhy a utřídit si své životní priority. Jednou z možností je i využití online vzdělávání, která jsou méně náročná na čas i finance.

Uvedený “tucet” doporučení postihuje principy správné životosprávy a sebeřízení v čase. Je v nich dokonce již do určité míry naznačen širší přístup k prevenci zátěže i k hledání efektivní cesty životem.

Ředitelé škol jsou pracovně velmi přetíženi, na osobní život jim nezbývá příliš času. Společnost se stále více orientuje na výkon a zapomíná, že v nevyváženém prostředí není možné dlouhodobě kvalitně fungovat.

K efektivnímu sebeřízení v čase nestačí pouze četba odborné literatury či návštěva semináře zabývajícího se tímto tématem. To je pouze prvním krokem ke změně, kdy se manažeři seznámí s určitými pravidly a technikami. Mnohem důležitější je schopnost tyto poznatky správně aplikovat v praxi. Tento proces je obvykle značným zásahem do zvyklostí manažera, a proto je třeba, aby zejména zpočátku podřídil svůj profesní i osobní život sebedisciplíně a vytrvalosti. Nové úkoly se postupem času stanou návykem a rutinou a přinesou řídícím pracovníkům očekávané výsledky v podobě kvalitnějšího, vyrovnaného a spokojeného osobního i profesního života.

Dle mého názoru se výzkumným šetřením podařilo zjistit, zda si ředitelé škol osvojují zásady work life balance a v jaké míře.

Je zde ovšem nutno podotknout, že se jedná o velmi širokou oblast, jejíž podrobné zmapování by překročilo rozsah bakalářské práce. Byl však dostačující na to, aby umožnil zjistit u vzorku ředitelů škol jejich přístup k work life balance.

Téma WLB by bylo vhodné i na další využití do budoucna, neboť z této oblasti vznikají stále nové poznatky a studie. Průzkum by bylo možné prohloubit pomocí

vhodné kvalitativní metody, např. strukturovaného rozhovoru. Dotazníkem lze zjistit širší záběr povrchních dat, ale pouze díky rozhovoru lze proniknout do větší hloubky. Vzhledem k rozsahu tématu je třeba bakalářskou práci chápat jako otevřenou s možností dalšího rozšíření.

Na závěr dodávám, že problematika sladění profesního a osobního života je důležitá pro každého z nás, ať už vykonáváme jakoukoliv profesi.

Považuji za důležité zaměřit se v životě nejen na vnější svět, nýbrž především vnitřní. Lidé neustále za něčím spěchají, shromažďují materiální hodnoty. Hledají ale podstatu svého bytí a hromadí hodnoty duchovní? Najdou si čas na zhodnocení svého života, k poučení se z chyb z minulosti a určení životních cílů do budoucna? To spatřuji stále za nedostačující u většiny lidí a přála bych si, aby se work life balance přiblížil lidem více a přivedl je k práci na tom, co není příliš vidět, co je v nás ukryto, a pomohl tak ke spokojenějšímu a radostnějšímu životu každého z nás.

10 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BEDRNOVÁ, E. a kol. *Management osobního rozvoje*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-247-1349-6.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BĚLOHLÁVEK, Fr. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.
- BROCKERT, S. *Ovládání stresu*. Praha: melantrich, 1993. ISBN 80-7023-159-9.
- CARNEGIE, D. *Jak překonat starosti a stres*. Praha: Prah, 2011. ISBN 978-80-7252-327.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 266 s.
- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1369-4.
- COVEY, Stephen R. *8. návyk*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-136.
- DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85-931-76.
- KEBZA, V. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1307-5.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-121-6.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 3. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-807367-568-4.
- LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4406-3.
- LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídících pracovníků ve školství*. Praha: Wolter Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.
- MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

NÜRNBERGER, E. *Síla pozitivního myšlení*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3954-0.

PAULÍK, K. *Psychologie lidské osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.

PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2593-2.

PORVAZNÍK, J.; LADOVÁ J. *Celostní management*. Bratislava: Iris, 2010. ISBN 978-80-89256-48-8.

RYDVALOVÁ, R.; JUNOVÁ B. *Jak sladit práci a rodinu a nezapomenout na sebe*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3578-8.

SEIWERT, L.; TRACY B. *Jak sladit práci a osobní život*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4021-8.

SLAVÍKOVÁ, L. *Řízení školy a pedagogického procesu*. 1. vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2003. 55 s. ISBN 80-7290-134-6

TEMPLAR, R.; JAY, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1279-2.

URBAN, J. *Manažer a jeho čas*. Praha: Prospektrum spol. s r.o., 1999. 109 s. ISBN 80-7175-076-X.

VEBER, J. a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VINAY, J. *Stres a zdraví*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-211-9.

VIRTUE, D. *Chci změnit svůj život, ale nemám na to čas*. Praha: Synergie Publishing, 2012. ISBN 978-80-7370-226-7.

WALTEROVÁ, E. a kol. *Úloha školy v rozvoji vzdělanosti*. 1. díl. Brno: Paido, 2004. ISBN 80-7315-083-2.